TOMME BYGNINGER & NYE JOBS

Sådan bidrager SMV'er til udvikling i landdistrikterne gennem ny brug af tomme bygninger

August 2017

BARK

KOLOFON
© BARK 2017

Redaktion: BARK Rådgivning A/S
Layout: Le Bureau
Billeder er © BARK og Erhvervsministeriet
Udgivet med støtte fra Landdistriktspuljen under Erhvervsministeriet.

1. Indledning **4**

2. Anbefalinger **6**

3. Hvad er potentialet i brancherne? **13**

FIRE VIGTIGE BRANCHER I LANDDISTRIKTERNE 14

4. Hvad er virksomhedernes behov? **21**

TYPE 1: Virksomheder drevet af en ambition om vækst 23

TYPE 2: Virksomheder drevet af en ambition om stabil drift 26

TYPE 3: Virksomheder drevet af en ambition om det gode liv 29

5. Hvad er potentialet i bygningsmassen? **35**

TRE BYGNINGSTYPTER 37

TYPE 1: Længdebygning 38

TYPE 2: Mindre anlæg 41

TYPE 3: Større anlæg 44

6. Metode og litteraturliste **47**

1

INDLEDNING

NYE JOBS I TOMME BYGNINGER

At skabe vækst og udvikling i hele Danmark er hovedfokus i regeringsgrundlaget for VLAK regeringen fra 2016. Blandt flere tiltag skal en modernisering af planloven, der trådte i kraft i juni 2017, fjerne barrierer for fremgang i hele landet.

I aftalen, der ligger til grund for moderniseringen, udpeges tomme bygninger i landdistrikterne som et potentiale til at skabe vækst, beskæftigelse og bosætning i hele Danmark :

Der er et voksende antal tomme landbrugsbygninger, tidligere skolebygninger, gamle mejerier m.v. i landdistrikterne. Baggrunden er strukturudviklingen i landbruget, hvor landbrug slås sammen til større og mere effektive bedrifter. Men også et svagt boligmarked og befolkningstilbagegang er medvirkende til, at der er kommet flere tomme bygninger, særligt i de tyndere befolkede dele af landet. Bygningerne er relativt billige og rummer et potentiale for iværksættere og virksomheder, som kan skabe vækst og udvikling lokalt.

En ny tilgang til erhvervsudvikling i landdistrikterne

Flere kommuner har i disse år fokus på, at erhvervsudvikling i landdistrikterne i lige så høj grad handler om at skabe aktive lokalsamfund som om vækst for den enkelte virksomhed.

Derfor er erhvervsudvikling mange steder allerede udvidet fra traditionelt arealudlæg og vækstrådgivning til inkubatormiljøer, klyngesamarbejder og integration i andre politikområder.

Denne guide viser, hvordan erhvervsudvikling i endnu højere grad kan udnyttes som et instrument til at skabe gode og aktive lokalsamfund - og samtidig være med til at skabe nyt liv i tomme bygninger.

Guiden bygger på en helhedsorienteret tilgang til erhvervsudvikling i landdistrikterne, der kombinerer traditionel erhvervsrådgivning med en bredere tilgang til virksomheders og iværksætteres behov. Det handler både om bygnings- og markedsforhold og om bosætning, livsstil og familiemæssige forhold.

Guiden giver anbefalinger til, hvordan potentialet i landdistrikternes funktionstømte bygningsmasse kan udnyttes af små og mellemstore virksomheder. Og hvordan kommunerne kan understøtte dette med en helhedsorienteret erhvervsindsats.

For hvad er udviklingsmulighederne for virksomheder i landdistrikterne? Og inden for hvilke brancher og virksomhedstyper er potentialet størst? Hvordan kan kommunerne tiltrække flere virksomheder til landdistrikterne? Og hvad er virksomhedernes motivation for at slå sig ned på landet?

Guiden er et værktøj til helhedsorienteret erhvervsudvikling ved hjælp af:

- **EN MODEL** til afklaring af virksomheders behov ud fra parametrene ambition, marked og bygningstype.
- **OVERBLIK** over bygningstyper i landdistrikterne og hvilke udfordringer og muligheder, der findes for omdannelse.
- **10 INSPIRATIONSCASES**, der viser de muligheder og udfordringer, som virksomhederne oplever.

Guiden er udviklet på baggrund af 10 cases på virksomheder, der allerede er placeret i funktionstømte bygninger i landdistrikterne, interviews med eksperter og interesseorganisationer på feltet samt workshops med fagforvaltninger og embedsfolk i Viborg, Ringkøbing-Skjern og Tønder - tre kommuner med store landdistriktsområder og mange små og mellemstore virksomheder.

Stor tak til alle involverede for gode diskussioner af konkrete erfaringer og viden om potentialet til at skabe nye jobs gennem landdistrikternes tomme bygninger.

2

ANBEFALINGER

SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER KAN BIDRAGE TIL LOKAL UDVIKLING

Små og mellemstore virksomheder dominerer erhvervsstrukturen i Danmark og er allerede til stede i landdistrikter over hele landet.

Helt overordnet viser erfaringer fra guidens 10 cases, at SMV'erne i endnu højere grad kan bidrage til balanceret udvikling i hele landet ved at placere deres virksomhed i landdistrikternes tomme bygninger.

Potentialet er størst for iværksætter- og mikrovirksomheder med op til 9 ansatte. Også små virksomheder med op til 20 ansatte findes mange steder i landdistrikterne.

Blandt guidens cases er det især virksomheder inden for kvalitetsfødevarer og bygge- og anlægsbranchen, der trives i landdistrikternes funktionstømte bygninger. Lokale råvarer og særlige bygninger og steder er en del af både produkt og brand for fødevareproducenter, mens familiemæssige bånd og et lokalt marked har betydning for virksomheder i bygge- og anlægsbranchen.

Også virksomheder indenfor industriel produktion og e-handel har i denne guide fordele af at bo i landdistrikterne. Udfordringer kan være pladsbehov, der overstiger gældende lovgivning, og lange transporttider, der fordyrer produktet. I de tilfælde kan en placering i et erhvervsområde være en bedre løsning.

Samlet set ser det ud til, at en helhedsorienteret indsats over for disse virksomheder kan være med til at skabe lokale jobs, tiltrække iværksættere og skabe aktive lokalsamfund med nyt liv i de tomme byginger.

SMV

SMV er en forkortelse for *små og mellemstore virksomheder*. **I denne guide defineres SMV'er som private virksomheder med op til 100 ansatte (årsværk).**

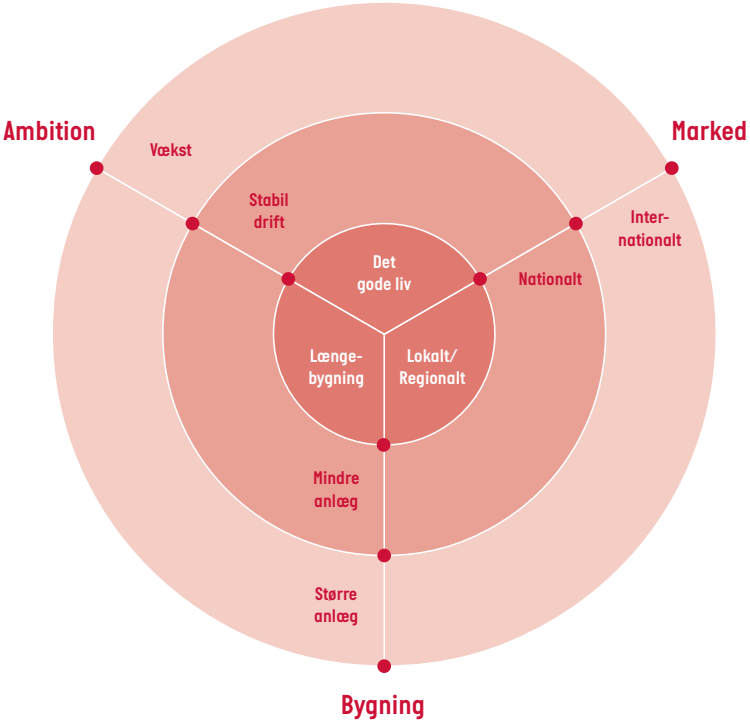
- **Mikrovirksomheder: 1-9 ansatte**
- **Små virksomheder: 10-49 ansatte**
- **Mellemstore virksomheder: 50-100 ansatte**

"

Hvis der er udsigt til jobs er der efterhånden mange, der vil være interesserede i at udskifte de større byer med nogle flere kvadratmeter, luft til at boltre sig og give frit løb for det gode, sunde familieliv på landet. Flere arbejdspladser gør landdistrikterne mere attraktive.

BJARNE JENSEN er tidligere direktør for REG LAB, et medlemsfinansieret netværk og tænketank for regional erhvervs- og innovationsfremme.

ET SAMLET BLIK PÅ VIRKSOMHEDER



Modellen opsummerer de tre parametre, som er væsentlige for at vurdere, hvilke behov en virksomhed har, og om det er en fordel at placere sig på landet.

Udviklingspotentialet knyttet til SMV'er i tomme bygninger afhænger af den enkelte virksomhed. Derfor skal både kommuner og virksomheder vurdere virksomhedernes behov i et helhedsorienteret perspektiv. Det handler om at sikre, at virksomhed og område reelt kan berige hinanden.

Ovenstående model opsummerer de tre parametre, som er væsentlige for at afgøre, hvilke behov en virksomhed har, og om placeringen i et landdistrikt er fordelagtig. Som modellen viser, bør man afklare den enkelte virksomheds ambition, marked og bygningsmæssige behov. Det er altså ikke nok at se på virksomhedens nøgletal - man er nødt til at gå tættere på de mere kvalitative forhold, der tegner virksomheden og sætter kursen for dens fremtidige udvikling. Her er ambitionen bag virksomheden og det marked, den henvender sig til, af stor betydning.

"

Virksomhederne bosætter sig i landdistrikterne, hvis der er en personlig gevinst for virksomhedsejerne, fx i forhold til familieliv og rekreative muligheder. Derudover giver funktionstømte bygninger på landet typisk lave etableringsomkostninger. Hvor vækstorienterede er de? Det er ofte mikro-virksomheder, som ønsker at forblive i den lille skala. De kan godt være vækstorienterede alligevel, fx ved at indgå i alliancer med andre virksomheder og arbejde kreativt med outsourcing. Man kan godt have en stor omsætning uden at have mange ansatte.

ANNE-METTE HJALAGER er professor på Syddansk Universitet med speciale i erhverv og innovation i landdistrikterne, turisme og fysiske planlægning .

GODE RÅD TIL KOMMUNER OG ERHVERVSRÅD

Sådan styrker I en helhedsorienteret erhvervsudvikling

→ Knyt erhvervs- og bosætningspolitik tættere sammen

Faktorer som familie, tradition, rekreative muligheder og livskvalitet har betydning for, hvor virksomhedsejere placerer deres virksomhed. Alt efter virksomhedens behov etableres erhvervsaktiviteten først efter bosætning. Gode bosætningsmuligheder i landdistrikterne kan dermed tiltrække [mikro] virksomheder, der udnytter områdets og bygningens historie og stedbundne kvaliteter. Men også spørgsmål som jobmuligheder for ægtefællen og skoledistriktet er afgørende for nogle virksomhedens placering. En mere helhedsorienteret erhvervsservice, der også tager stilling til mere 'bløde' udfordringer kan fastholde og tiltrække virksomheder.

→ Sæt fokus på virksomhedernes behov

Om en virksomhed trives i et landdistrikt afhænger af dens behov. Ved at se på virksomhedens ambition, marked og bygningsbehov kan man vurdere, om den passer ind i et konkret landdistrikt. Kan virksomheden drage nytte af at være placeret i et landdistrikt, og vil den berige lokalsamfundet? Der bør være fokus på virksomheders behov i kommunernes erhvervsservice. Guidens model og cases illustrerer dette.

PLACERING

Derfor ligger guidens virksomhedscases i landdistrikterne:

- **Nogle virksomheder drager stor fordel af lokale råvarer eller det brand, et særligt sted giver dem.**
- **Andre virksomheder har etableret sig i en funktionstømt bygning, fordi det ikke krævede store investeringer at konvertere til nye formål.**
- **Familieliv og traditioner spiller ind. Nogle virksomheder placerer sig efter at kunne skabe det gode familieliv. Andre udvikler eller fortsætter virksomhed på en ejendom, de arver.**

→ Skab overblik over bygningsmassen

Udbuddet af tomme kvadratmeter i landdistrikterne overstiger efterspørgslen fra små og mellemstore virksomheder. Samtidig er kvaliteten af en del af disse bygninger ikke høj nok til, at de kan genanvendes. Kommunerne bør skabe overblik over, hvilken del af bygningsmassen, der med fordel kan bruges af virksomheder, for at sikre det bedste match. Og man bør have modet til at afvikle resten for at sikre et tidssvarende miljø af høj kvalitet.

→ Se erhvervsudvikling ud over kommunegrænsen

Markeder og netværk af medarbejdere, leverandører og virksomheders behov stopper ikke ved kommunegrænsen. Analyser de funktionelle sammenhænge med nabokommunerne. Lav evt. kort, der visualiserer rammebetingelser (planloven, naturfredning, bygningsreglement mv.) og aktuelle tomme bygninger. Det giver kommuner og virksomheder mulighed for at vurdere placerering ud fra individuelle behov.

→ Vær proaktiv og tilbyd bredspektret erhvervsservice

Gå i dialog med virksomhederne så tidligt som muligt og hold kontakten. Kommuner kan gøre meget for at fastholde og hjælpe virksomheder med at vækste, hvis de er proaktive og arbejder sammen om løsning af fx planmæssige udfordringer. En bredspektret erhvervsservice med afsæt i virksomhedernes behov og områdets ressourcer kan løfte en virksomhed fra hobbyforetagende til vækstdriver.

"Kommunerne bør se på placering af virksomheder i et samlet hele. Altså ikke betragte by og land isoleret set. Man bør se på, hvilken strategi for hvilken type virksomhed, der har potentiale i yderområderne, og hvor de bedst er placeret. Hvis man vil skabe vækst og arbejdspladser i landdistrikterne, bør man tillade, at produktionsvirksomheder placerer sig i bygninger fra fx tidligere landbrug – som jo er en form for industrivirksomhed i sig selv.

BJARNE JENSEN er tidligere direktør for REG LAB, et medlemsfinansieret netværk og tænketank for regional erhvervs- og innovationsfremme.

GODE RÅD TIL VIRKSOMHEDERNE

Sådan trives I i landdistrikterne

→ Tomme bygninger på landet giver muligheder

Placering i en funktionstømt bygning i landdistrikterne giver en virksomhed en række muligheder. For nogle er bygningen med til at styrke brandingen gennem særlige lokale kvaliteter. En anden fordel kan være, at bygningerne er gavmilde med kvadratmeter til at udfolde og udvide virksomheden på. Derudover er der ofte mulighed for at forene arbejde og familieliv i bygninger, der kan rumme begge dele. Alt efter den konkrete virksomheds behov, kan det således betale sig for nogle SMV'er at bosætte sig i en af landdistrikternes tomme bygninger.

→ Se fremad

Skab overblik over din virksomheds fremtidige udviklingsmuligheder. Stillingtagen til følgende spørgsmål på to- og femårs sigt kan være afgørende for, hvor du placerer din virksomhed:

- Er virksomheden omfattet af planlovens undtagelsesbestemmelser i §36-37 (kontor, lager mv.)?
- Kan virksomheden nøjes med de eksisterende bygninger plus 500 kvadratmeter?
- Kan virksomheden drive erhverv uden at genere naboer?
- Egner vejene i området sig til virksomhedens trafik?
- Hvad er omkostningen ved flytning i forhold til højere driftsomkostninger i et erhvervsområde?

"Vi skal væk fra tænkningen om, at alt foregår lokalt. Det gør det ikke mere. Jeg tror, der findes mange netværk, hvor samarbejdspartnerne ikke nødvendigvis er lokale. Et eksempel er Skærtoft Mølle, som køber korn fra Canada og Argentina og afsætter i både ind- og udland. Desuden har de kontakt til de fremmeste specialister på området i Tyskland.

ANNE-METTE HJALAGER er professor på Syddansk Universitet med speciale i erhverv og innovation i landdistrikterne, turisme og fysiske planlægning.

→ Funktioner kan fordeles flere steder

Adgang til kvalificeret arbejdskraft og god infrastruktur er afgørende for mange virksomheder. Det er dog ikke altid nødvendigt at samle produktions- og udviklingsafdelinger på ét sted. Der er eksempler på virksomheder, hvor produktionen fortsat er placeret i et landdistrikt, mens udviklingsafdeling eller showroom ligger tættere på arbejdskrafts- og infrastrukturressourcer.

→ Tænk i leverandør- og vidensnetværk

Når en virksomhed udvikler netværk udover lokalområdet er beliggenheden i et landdistrikt ikke en begrænsning. Selv virksomheder med et relativt begrænset marked kan med fordel udvide sit leverandør- og vidensnetværk både nationalt og internationalt. Det handler om at løfte blikket og afklare, hvilke byer og markeder, der findes i regionen, og hvilke relevante netværk man kan indgå i. Med udsyn udover lokalområdet kan beliggenhed og branding gå op i en højere enhed i en funktionstømt bygning på landet.

UDFORDRINGER

Derfor er der også udfordringer ved at bo på landet:

- **Begræsningen på udvidelsesmuligheder for anden type virksomhed end landbrug opfattes som en barriere for vækst for nogle virksomheder.**
- **Manglende kvalificeret arbejdskraft og lange transporttider kan have indflydelse på produktionsomkostninger og virksomhedens økonomi.**
- **Lange behandlingstider på byggesager opleves som en barriere for udvikling. Krav til støj- og lugtgener, arbejdsmiljø mv. virker heller ikke altid logiske for virksomhederne.**

CASE

Stauning Whisky

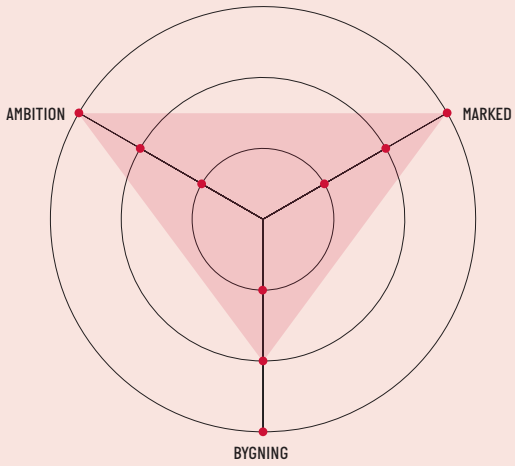
RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

Stauning Whisky er et dansk whiskydestilleri, som ligger i landsbyen Stauning nær Ringkøbing Fjord. Virksomheden har på få år oparbejdet et brand, der har fået international anerkendelse, og Stauning Whisky blev blandt andet serveret på Michelin-restauranten Noma. I foråret 2016 investerede et internationalt spirituskonsortium 100 mio. kr. i virksomheden. Med denne investering er Stauning Whisky nu i færd med en betydelig udbygning og udvidelse af produktionen. Dermed er vejen banet til at blive et brand i international topklasse.

Virksomhedens udvikling

Stauning Whisky blev startet i 2005 af ni venner og whiskyentusiaster. De så, at alle forudsætninger for at skabe en god whisky var til stede i Danmark, og begyndte en mindre produktion i Stauning, hvor en del af vennekredsen kommer fra. I løbet af få år steg efterspørgslen fra både ind- og udland i takt med gode resultater i internationale konkurrencer og whiskyguides. Ejerkredsen startede whiskyproduktionen som entusiaster og ildsjæle, men er blevet mere professionelle. I dag er tre af dem fuldtidsbeskæftigede på Stauning Whisky - den ene som

Ambition: Vækstorienteret
Marked: Internationalt
Bygning: Mindre anlæg
Branche: Kvalitetsfødevarer
Ansatte: 12



"HVIS KOMMUNEN IKKE HAVDE VÆRET SÅ HJÆLPSOM, HAVDE VI NOK IKKE FÅET DEN UDENLANDSKE INVESTERING."

LASSE VESTERBY, direktør og medejer af Stauning Whisky

direktør for virksomheden. De resterende seks er engagerede på forskellig vis i det omfang, der passer, og to af dem fungerer som medlemmer af bestyrelsen. Selvom virksomheden er vokset, og professionalismen er taget til, er der stadig tydeligt fokus på whiskyproduktionens kerne. Henning Nielsen, ansvarlig for indkøb og events, udtrykker sig således om sin passion for whiskyproduktion: "Det er et håndværk, og det vil blive ved med at være et håndværk".

De lokale råvarer, virksomhedshistorikken og brandet rodfæster destilleriet solidt i den vestjyske sandjord: "Det skulle være Stauning", siger direktør og medejer Lasse Vesterby. "Brandet er halvdelen af virksomheden". Den gamle landbrugsejendom, hvor Stauning Whisky har til huse, danner yderligere ramme om rundvisninger og prøvesmagninger for 8-10.000 besøgende hvert år.

Ambition og marked

Whiskydestilleriet har hidtil primært fokuseret på det danske marked, og produkterne kan købes i udvalgte spiritusforhandlere over hele landet. Derudover findes Stauning Whisky på en række gourmetrestauranter primært i København.

Med den udenlandske investering er der nu igangsat en udvidelse på 4.000 kvadratmeter, som på sigt skal muliggøre en forøgelse af produktionen fra 30.000 til 900.000 liter om året. Investeringen åbner altså helt nye muligheder og bringer det internationale marked væsentlig tættere på Stauning. I takt med udviklingen har ambitionsniveauet også ændret sig, og Stauning Whisky, som startede som en hobby, har udviklet sig til at være en vækstorienteret virksomhed.

Bygningen

Stauning Whiskys destilleri er indrettet i en ombygget staldbygning. Landejendommen fra midten af 1800-tallet passede godt til den mindre produktion, fordi den relativt nemt kunne omdannes til de processer i whiskyproduktionen, som Stauning Whisky havde brug for. Den forestående udvidelse på 4.000 kvadratmeter, som investeringen har muliggjort, har dog været mere kompliceret at få igennem. Udvidelsen kræver nemlig mere plads end de to hektarer, som virksomheden har landzonetilladelse til. Tilladelsen er dog kommet på plads, og Stauning Whisky forventer, at udvidelsen står klar i 2018

Omdannelsen blev hjulpet godt på vej af Ringkøbing-Skjern Kommune, der var proaktive i en nødvendig lokalplansændring. "Hvis kommunen ikke havde været så hjælpsom, havde vi nok ikke fået den udenlandske investering", vurderer Lasse Vesterby. De foreløbige planer for udbygningen er inspireret af sadeltage, gavlmotiver, træbygninger, fiskerhuse og ladebygninger, der er karakteristiske for egnens øvrige arkitektur. Derudover er der planer om større glaspartier, der gør det muligt at følge med i destilleringsprocessen fra start til slut.

3

HVAD ER POTENTIALET I BRANCHERNE?

HELE 99,34 PROCENT AF ALLE DANSKE VIRKSOMHEDER ER SMV'ER MED FÆRRE END 100 ANSATTE.

Små og mellemstore virksomheder dominerer erhvervsstrukturen i Danmark. Om den enkelte virksomhed formår at skabe lokal vækst og udvikling afhænger også af, hvordan det går i den branche, som virksomheden er en del af. I dette afsnit kan du læse om fire fremtrædende brancher landdistrikterne og deres muligheder og udfordringer.

SMV'erne dominerer erhvervsstrukturen

Hele 99,34 procent af alle danske virksomheder er SMV'er med færre end 100 ansatte. I 2014 stod SMV'erne for 37,75 procent af landets samlede beskæftigelse og 51,71 procent af omsætningen. SMV'erne står dermed for en væsentlig del af jobskabelsen og omsætningen blandt danske virksomheder, og de spiller en afgørende rolle for væksten i hele samfundet.

Kigger man på de forskellige SMV-typers betydning for erhvervsstrukturen, springer særligt mikro-virksomheder med op til ni ansatte i øjnene. I 2014 udgjorde denne type virksomhed 40 procent alle danske virksomheder. Enkeltmandsvirksomhederne er dog stadig dem, der er flest af – de tegner sig for 53 procent af alle danske virksomheder.

Fire vigtige brancher i landdistrikterne

Landbruget er traditionelt landdistrikternes største erhverv, men urbaniseringen, strukturreformen og nye livsstilstendenser skaber muligheder for andre typer virksomheder og ændrer betingelserne for de eksisterende.

Brancherne i denne guide er valgt, fordi de repræsenterer:

- To etablerede brancher (bygge og anlæg og industriel produktion)
- En branche i transition (landbrug og fødevarer)
- En branche i eksplosiv vækst (e-handel)

Fire vigtige brancher i landdistrikterne

Bygge og anlæg

Bygge- og anlægsbranchen er allerede til stede i landdistrikterne, især i form af enkeltmands- og mikrovirksomheder. Måler man på antal virksomheder, udgør branchen 10 procent af det samlede danske erhvervsliv. Hovedparten – nemlig 53 procent - ligger i områderne uden for de større byer.

Landbrug og fødevarer

Landbrug er den tredjestørste branche i landet og udgør 10 procent af det samlede erhvervsliv. Branchens virksomheder er naturligt fordelt ud over de danske landdistrikter. Landbrug er den største SMV-sektor når det kommer til andel fuldtidsbeskæftigede og omsætning set over hele landet.

Ser man på SMV'ernes potentiale til at skabe levende lokalsamfund, må man dog se på tværs af hele værdikæden: Fra produktion til forarbejdning og oplevelser. Især oplevelsespotentialet er relevant for udvikling af virksomheder i tomme landbrugsbygninger.

Et voksende antal mindre økologiske producenter, gårdbutikker, madmarkeder og –festivaler blomstrer op og fungerer som uformelle mødesteder i landdistrikterne. Tendensen møder en stigende efterspørgsel blandt storbyboere, som sætter pris på lokalt producerede fødevarer og gerne vil have en direkte forbindelse til producenterne . Det handler ikke kun om fødevarernes kvalitet, men også om landskabets æstetiske udtryk, ejendommens historie eller videreudvikling af lokalområdets traditionelle produkter.

Oplevelsespotentialet findes i høj grad hos lokale fødevareproducenter og gårdbutikker, men kan udvides med (pop-up)tilstedeværelse i byen.

Industriel produktion

Industribranchen udgør 5 procent af det samlede danske erhvervsliv, og 39 procent af branchens fuldtidsbeskæftigede er ansat i SMV'er. Samtidig ligger en stor del af industriarbejdspladserne uden for de store byer – især i Vestdanmark. Industribranchen er også til stede i de danske landdistrikter og kan både bidrage til og drage nytte af de lokale forhold.

E-handel

Den danske internethandel vokser. Både fysiske varer og tjenester handles over internettet. I hver femte pakke, som sendes afsted, ligger tøj, sko eller smykker, men danskerne shopper også gerne film, musik, bøger, spil og legetøj. Rejser er den fjerde mest handlede kategori på internettet, men den største målt på forbrug. Dagligvarer er dog den hurtigst voksende kategori - både på antal handler og samlet forbrug – og beløber sig til en værdi på ca. 4,5 mia. kr.

Den generelle vækst i e-handlen betyder, at der bliver flere fuldtidsansatte. I perioden fra 2006-2014 er antallet mere end fordoblet fra 1.180 til 3.273.

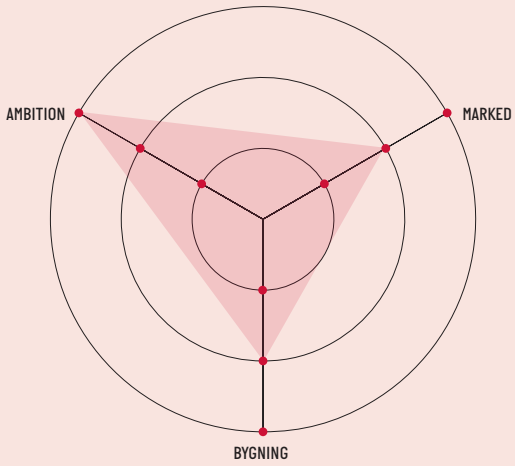
Mest bemærkelsesværdigt er dog udviklingen i omsætningen for denne virksomhedstype. Fra 2008 til 2014 er omsætningen blandt e-handelsvirksomheder nemlig tredoblet fra 4,5 mia. kr. i 2008 til 13,5 mia. i 2014.

Da internettet er det primære udstillingsvindue, er den geografiske placering ikke afgørende for e-handelsvirksomhederne. Og landdistrikternes mange tomme kvadratmeter er et billigt alternativ til de traditionelle erhvervsområders dyrere lagerfaciliteter.

Fur Bryghus

SKIVE KOMMUNE

Ambition: Vækst
Marked: Nationalt
Bygning: Mindre anlæg (500-2000 m2)
Branche: Kvalitetsfødevarer
Ansatte: 18



På spidsen af den lille Limfjordsø Fur ligger Fur Bryghus. I en rødmalet træbygning, en tidligere molerfabrik, kan man få sig et måltid mad lavet af råvarer fra lokalområdet og skylle ned med de specialøl, der produceres i mikrobryggeriet ved siden af.

Virksomhedens udvikling

I starten af det nye årtusinde så molerfabrikanten Mogens Fog muligheder for nye forretningseventyr på spidsen af Fur. I den forfaldne røde træbygning, en tidligere molerfabrik og konkurrent der havde stået tom i 15 år, åbnede Fur Bryghus i 2004. I dag er den daglige ledelse fordelt på forretningsfører, brygmester og restaurantchef. Indehaver Mildred Fog, enke efter Mogens Fog, bor på Fur og tager løbende forbi bryghuset. Derudover deltager hun i månedlige koordineringsmøder med de tre ledere. Større beslutninger fremlægges for hele familien.

Ambition og marked

I begyndelsen oplevede Fur Bryghus tocifrede vækstrater, og mikrobryggeriet har i dag 18 ansatte og 40.000 besøgende

"DET KAN GODT VÆRE, VI BOR PÅ SPIDSEN AF EN LILLE Ø. MEN BELIGGENHEDEN KAN IKKE KOPIERES. STEDET ER VIGTIGT FOR BRANDET."

PER MØLLER KRISTENSEN, driftsleder, Fur Bryghus

om året. Bryghuset er et af landets ældste mikrobryggerier, og produkterne kan købes i butikker og på cafeer i hele landet.

På Fur Bryghus er man overbeviste om placeringens betydning for virksomhedens succes. Som driftsleder Per Møller Kristensen formulerer det: "Stedet er vores ressource. Det kan godt være, vi bor på spidsen af en lille ø. Men beliggenheden kan ikke kopieres. Stedet er vigtigt for brandet".

Vandet fra den lerholdige jord har desuden stor betydning for øllets smag, hvilket er et andet aspekt af placeringens betydning for bryghusets succes.

Familien Fog er dybt involverede i projektet og har stor tillid til de ansatte. Familien postede mange penge i projektet i starten. I dag er der en stabil vækst i virksomheden, hvilket også er ambitionen fremover.

Bygningen

Den tidligere molerfabrik fra 1927 er tegnet af arkitekt Gunnar Glahn. Molerproduktionen fortsatte indtil slutningen af 1970erne, hvorefter bygningen forfaldt. Familien Fog istandsatte den røde træbygningen uden helt at vide, hvad den skulle bruges til.

Bryggeri-idéen krævede dog ikke de store forandringer af fabrikslokalerne. Allerede i omdannelsen af bygningerne var ambitionen om en større virksomhed indbygget. Først efter næsten 10 års ølproduktion var der behov for yderligere udvidelse af produktionskapaciteten. Den eneste reelle tilbygning er en mindre udvidelse af køkkenfaciliteterne til restauranten. Den røde træbygning med oprindelige funktioner er også en vigtig del af brandet. For eksempel bruges det gamle hejseværk stadig til at hejse råvarer op til tørring og forarbejdning på maltloftet over førstesalen.

PLANLOVEN

som rammebetingelse

Planloven sætter den overordnede ramme for den fysiske planlægning for arealanvendelse i Danmark. Den 15. juni 2017 trådte en revideret udgave af planloven med en række mindre ændringer i kraft.

Planloven bygger på en opdeling af landet i zoner: landzone, byzone og sommerhusområder, og den indeholder forskellige regler for disse zoner. Ca. 5,5 procent af landet er byzone og ca. 1,2 procent er udlagt til sommerhusområder. Det øvrige areal er landzone.

Byzone er arealer, der er reserveret til bymæssig bebyggelse og udvikling. Landzoneområderne omfatter det åbne land og en stor del af de mindste landsbyer. Kommunerne har ansvaret for planlægningen af både byerne og det åbne land. Byzone reguleres primært gennem kommune- og lokalplanrammer, mens landzonen i højere grad administeres direkte efter planloven.

Når det gælder genvendelse af tomme bygninger til nye formål, kan bygninger i landzone derfor være pålagt flere restriktioner efter loven end en evt. lempeligere planlægning i byzone i samme kommune. Hovedformålet med bestemmelserne i landzone er at forhindre uplanlagt bebyggelse og anlæg i det åbne land og bevare værdifulde landskaber.

Der har de seneste år været en generel opfattelse af, at det er svært at etablere virksomhed på landet. Men reglerne i planloven giver flere mulighed for at slå sig ned i tomme landbrugsbygninger.

Blandt revisionerne af planloven fra juni 2017 er en udvidelse af retten til at bruge overflødiggjorte bygninger til nye formål uden at søge om landzonetilladelse

Planloven giver nu i §37 mulighed for, at der i alle overflødiggjorte bygninger i landzone og uden kommunal landzonetilladelse, kan etableres:

- Håndværks- og industrivirksomhed
- Kontor- og lagerformål
- Liberale erhverv
- Mindre butik - butiksvirksomhed anses for mindre, når det samlede bruttoetageareal ikke overstiger 250 kvadratmeter
- Forenings- og fritidsformål
- Én bolig

Ud over en byggetilladelse er der en række forudsætninger, der skal være opfyldt, før planloven giver mulighed for at tage bygningerne i landzone i brug til andre formål:

- At bygningerne har en reel bygningsværdi (ikke er en ruin)
- At bygningerne er mindst fem år gamle
- At der ikke om- eller tilbygges i væsentligt omfang
- At virksomheder i overflødiggjorte bygninger kun må have et mindre oplag, som ikke skæmmer omgivelserne efter kommunalbestyrelsens nærmere bestemmelse.

CASE

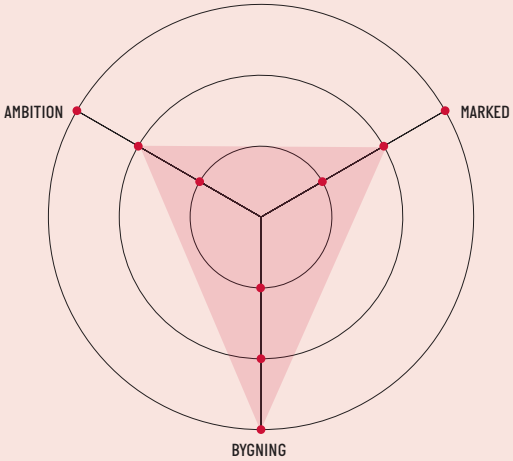
Zwanenburg Betonstøberi

TØNDER KOMMUNE

Den sønderjyske entreprenør- og byggevirksomhed Zwanenburg Betonstøberi i Vester Højst producerer og monterer betonelementer. Virksomheden udfører også tømreropgaver og montering af solceller.

Virksomhedens udvikling

Hollandske Herry Zwanenburg kom til Danmark i 1993 som landmand og startede fire år efter sin egen entreprenørvirksomhed med bare en enkelt gravko. Firmaet lå dengang i et lille erhvervsområde i Øster Højst by. Da en stor landejendom i nærheden med en fordelagtig forpagteraftale kom til salg i 2010, slog han til. Ved at sælge noget af den 56 hektar store grund videre, fik Herry Zwanenburg finansieret en stor del af købet. Siden er virksomheden vokset, og før krisen var den helt oppe på 26 mand. I dag er der omtrent otte ansatte. Det passer Herry Zwanenburg godt, da han "nødigt vil være stavnsbundet til et kontor."



Ambition: Stabil drift
Marked: Nationalt
Bygning: Større anlæg
Branche: Industriel produktion
Ansatte: 8

"ALT I ALT ER DET MEGET BILLIGERE AT BO HERUDE END I ET INDUSTRIOMRÅDE."

HERRY ZWANENBURG, ejer af Zwanenburg Betonstøberi

Ambition og marked

Zwanenburg Betonstøberi har opgaver i hele Danmark. Virksomheden leverer både til større industri, traditionelt landbrug og udfører byggeopgaver for private. Virksomheden begyndte i 2009 at producere 'beton-legoklodser' som et svar på, at byggeriet i landbruget var begyndt at blive lidt trægt. For den handlekraftige entreprenør var det et spørgsmål om at holde gang i virksomheden, og her fandt han en ny indtægt i betonelementerne for industrien. Det samme gælder for solcellerne. Herry Zwanenburgs indstilling er, at "når man bor på landet må man være alsidig".

Selvom det var mere tilfældigt end planlagt, at virksomheden kom til at ligge på en gammel landejendom i et landdistrikt, er han glad for bygningerne, pladsen og friheden til at kunne arbejde fra tidligt til sent uden at genere naboerne. Den eneste ulempe er logistikken, der betyder, at han må have et stort forsyningslager.

Selvom Zwanenburg Betonstøberi i dag beskæftiger færre end før finanskrisen, oplever virksomheden en vis vækst. Herry Zwanenburg satser på at udvikle sin virksomhed og arbejder derfor på at øge både omsætning og produktionskapacitet. Han understreger dog, at udviklingen ikke må overstige et niveau, hvor han selv kan have en finger med i produktionen.

Bygningen

Produktionsbygningerne er fra 1990erne, og stuehuset, som lejes ud, er oprindeligt fra starten af 1900-tallet. Der er endnu ikke foretaget tilbygninger, men den tidligere kornsilo og staldbygning er blevet ombygget og renoveret.

Bygningerne er løbende blevet efterisoleret, og indmaden er fjernet, så man i dag har store åbne arbejdsrum med snedkerværksted, lager, produktionshal, omklædningsfaciliteter og frokoststue. Staldens gulv er sænket en meter, der er lagt nye gulve, og lofterne er beklædt med lydisolerende materiale.

Selvom det er er dyrt at bygge om og istandsætte en nedslidt landejendom, understreger Herry Zwanenburg, at det har været en økonomisk fordel for ham at flytte sin virksomhed hertil: "Alt i alt er det meget billigere at bo herude end i et industriområde."

4

HVAD ER VIRKSOMHEDERNES BEHOV?

MANGE MINDRE VIRKSOMHEDER HAR IKKE NOGEN NEDSKREVET VISION. AMBITIONERNE BOR I EJERENS HOVED.

Ambitionen sætter retning for virksomhedens udvikling. Der er stor forskel på, hvilken tilgang virksomheder har til marked, vækstmuligheder og virksomhedsdrift. For hvad er motivationen for at drive virksomhed? Og hvad er planerne for fremtiden?

Større virksomheder investerer ofte store summer i udvikling af visioner, som virksomheden kan styre efter. Dette er ikke altid tilfældet for SMV'er. Men dermed ikke sagt at de er 'visionsløse'. Mange mindre virksomheder har ikke nogen nedskrevet vision. Ambitionerne bor i ejerens hoved. Derfor er det også væsentligt at stille skarpt på den enkelte ledelses mål og drømme for virksomheden, når man vil afsøge behov og udviklingspotentiale i forbindelse med ibrugtagning af tomme bygninger.

Tre arketypiske ambitioner kendetegner de små og mellemstore virksomheder som er i fokus i denne guide. De tre ambitioner er oplistet herunder og uddybet på de følgende sider.

- Ambitonen om vækst
- Ambitionen om stabil drift
- Ambitionen om det gode liv

"

Virksomheder skal kigge fremad og vurdere, hvilken virksomhed de vil være, samt hvilket behov de har for at ekspandere. De bør bosætte sig i industriområder til at starte med, hvis de vil vokse sig store, eller hvis det kan forudses, at de bliver til gene for deres omgivelser i forhold til gældende regler.

ANNE-METTE HJALAGER er professor på Syddansk Universitet med speciale i erhverv og innovation i landdistrikterne, turisme og fysiske planlægning.

TYPE 1

Virksomheder drevet af en ambition om vækst

Virksomheder af denne type har fokus på vækst i økonomi og makedsandele. Virksomhedsejerne er ofte konkurrencemindede og resultatorienterede og vil være markedsførende inden for deres felt – gerne globalt. En variation er de såkaldte *born global*-virksomheder. De kan kendes på, at de fra starten (eller kort tid efter etablering) har en global ambition med deres produkt og hurtigt tilegner sig kompetencer inden for strategi og organisationskultur for at kunne skalere produktionen op.

Virksomheder af denne type findes inden for alle brancher og har i denne guide minimum 15 ansatte. For dem er lokaliseringen styret af mulighederne for vækst. Dette betyder ofte placering i økonomisk stærke områder med let adgang til kvalificeret arbejdskraft, know-how og infrastruktur. Udfordringen i et landdistrikt kan være, at virksomhedens vækst begrænses af mulighederne for at udvide produktionen inden for lovgivningens rammer.

En virksomhed drevet af en ambition om vækst kan dog bruge placeringen i et landdistrikt som afsæt for en produktion, der senere viser sig at have globalt potentiale. Derudover kan placeringen bidrage til virksomhedens brand og dermed produkternes konkurrenceevne. Særlige steder kan fungere som unikke brands, for eksempelvis for producenter af kvalitetsfødevarer. Det kan både være bygningers historie eller særlige råvarer, der ikke findes andre steder.

For Stauning Whisky, der på få år er strøget til tops som et af verdens bedste destillerier, har de særlige ingredienser fra området ved Ringkøbing Fjord bidraget til at sikre international anerkendelse. Takket være en udenlandsk investering på 100 mio. kr. udvider destilleriet kraftigt - godt hjulpet på vej af en proaktiv kommune, der har bistået med det nødvendige plangrundlag.

Placering i funktionstømte bygninger i landdistrikter er primært meningsfuld for vækstorienterede virksomheder, hvis placeringen bidrager med væsentlig brand-værdi, og produktionen kan holdes inden for det eksisterende bygningskompleks med den tilladte udvidelsesmulighed på 500 kvadratmeter.

CASE

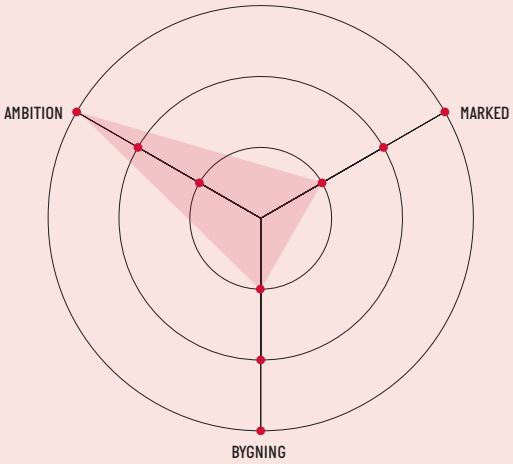
PH-Outdoor.dk & PH-Grej

VIBORG KOMMUNE

Tæt ved Nørresø i Viborg ligger PH-Outdoor, en butik, showroom og webshop for friluftsudstyr. PH-Outdoor forhandler næsten alle kendte mærker inden for friluftsvarer og et bredt udvalg af specialudstyr til især fiskeri.

Virksomhedens udvikling

PH-Outdoor ejes af Peter Henriksen, der startede butikken i 1992. Han har tre-fem ansatte, herunder studentermedhjælpere og flexjobbere. Butikken startede i kælderen i hans fars hus og blev hurtigt flyttet over på den gård, som Peter Henriksen overtog fra sine bedsteforældre. Det er også hans fars fødehjem, så Peter Henriksen er tredje generation på Nørremølle. Siden er forretningen vokset hastigt – med vækstrater på 25 procent om året i flere år. Butik og lagerfaciliteter er derfor rykket over i én af gårdens længer. Peter Henriksen bor stadig i stuehuset med sin familie, og han har ikke planer om at flytte. Selvom han mangler lagerfaciliteter, prioriterer han at blive, hvor han er: "Jeg har haft kig på andre placeringer, men her kan jeg blive boende på den gård, hvor jeg er vokset op og startede forretningen".



Ambition: Vækst
Marked: Lokalt/regionalt
Bygning: Længebygning
Branche: E-handel
Ansatte: 5

"PLACERINGEN I EN LAND-ZONE TÆT VED BYEN ER EN FORDEL. DEN GIVER MULIGHED FOR AT HOLDE STORE SALGSEVENTS."

Ambition og marked

PH-Outdoor har kunder fra hele Nord- og Midtjylland på grund af sine specialprodukter til outdoor og fiskeri. Hovedforretningen er arbejdstøj en gros til kommuner, militær og erhvervsliv. Butikkens fysiske placering og omgivelserne er vigtig for Peter Henriksen, da der er brug for et stort, grønt område til demonstration af telte og fiskegrej.

Placeringen i en landzone tæt ved byen er en fordel. Den giver mulighed for at holde store salgs-events. Her lægger 800-1000 gæster vejen forbi for at afprøve telte, fiskestænger og vandreudstyr. Virksomheden er allerede vokset fra lille kældervirksomhed til en større forretning, der trækker kunder fra et større opland, og i dag har den en god fast kundegruppe. Det er Peter Henriksens ambition, at væksten skal fortsætte.

Bygningen

Landejendommen, hvor PH-Outdoor har til huse, består af et stuehus og en længebygning. Ejendommen er omgivet af et mindre naturområde med vandhuller, krat og vandrerstier. På den anden side af naturområdet findes parcelhuskvarterer og indfaldsveje til Viborg.

I længebygningen, som huser butik, lager og showroom, er det kun facaderne i kampesten samt nogle indvendige mure, der stammer fra det oprindelige byggeri. Indvendigt er bygningen renoveret med en ny trækonstruktion, der har givet plads til et mindre outlet-område, kontor/lager på første sal samt butik i stueetagen.

Det har været en lang og tidskrævende proces at nå dette resultat. Peter Henriksen ønskede oprindeligt at opføre en ny bygning på grunden, der bedre kunne opfylde forretningens behov, men det blev pålagt at udnytte den eksisterende længebygning, og derfor blev den nænsomt renoveret til formålet. I dag fremstår den næsten, som da den blev opført for snart 150 år siden.

TYPE 2

Virksomheder drevet af en ambition om stabil drift

I virksomheder af denne art er der fokus på at bevare en stabil drift, levere gode produkter og servicere lokalområdet. Der kan også være tale om virksomheder med fokus på et større marked inden for en særlig niche. Virksomhedsejerne er ofte drevet af en trang til at være selvstændige, dvs. at kunne klare sig selv økonomisk og eventuelt videreføre familieforetagendet eller en lokal (håndværks)tradition.

Denne type virksomheder findes især inden for traditionelle erhverv som håndværk, landbrug og industriel produktion. Principielt kan virksomhedstypen dog forekomme inden for alle brancher.

Blandt denne guides cases overstiger antallet af ansatte i en virksomheder drevet af ambitionen om stabil drift ikke 15 personer. Ambitionen er ikke at ekspandere, og derfor er mulighederne for at udvide arealmæssigt ikke afgørende for disse virksomheders beliggenhed.

Virksomheder drevet af en ambition om stabil drift er ofte relateret til familie. Virksomhed og/eller bygning kan være gået i arv, hvilket kan være en vigtig del af virksomhedens grundlag. Sociale og kulturelle bånd til lokalsamfundet er derfor ofte af afgørende betydning for placeringen.

En landbrugsejendom med visse udvidelsesmuligheder kan være et godt match for virksomheder drevet af en ambition om at bevare en stabil drift. Et eksempel er tømrer- og snedkerfirmaet Visby Vinduer, der satser på det lokale marked og kan holde sine aktiviteter i en længebygning på en tidligere landejendom.

Industrivirksomheder inden for denne kategori med behov for infrastruktur og udvidelsesmuligheder kan dog ofte drage mere nytte af at placere sig i et industrikvarter end i en ejendom i landzone. Samtidig kan dette stemme bedre overens med kommunens bymønster.

CASE

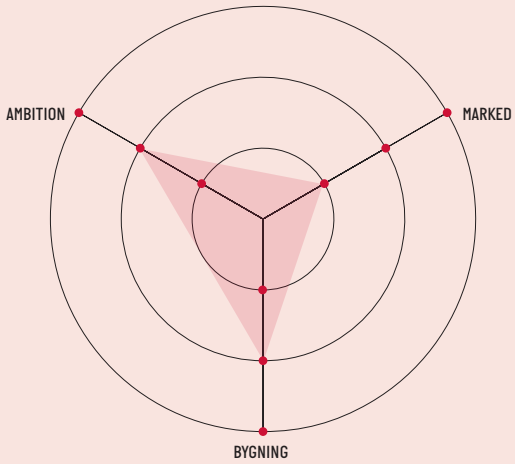
Visby Vinduer & Døre Aps

TØNDER KOMMUNE

Visby Vinduer og & Døre tager sig af forefaldende tømrer- og snedkerarbejde i lokalområdet.

Virksomhedens udvikling

Peter Skrydstrup er landbrugsuddannet, men har siden taget en uddannelse som tømrer. Mens han endnu var under uddannelse, købte han en gammel landbrugsgrund, hvor han startede sin egen virksomhed. Den nu 38-årige tømrer flyttede ind i stuehuset, og det var oplagt at etablere virksomheden på den rummelige grund. Da han opkøbte materialer og maskiner fra et lignende firma, der lukkede, fik han den erfarne tømrer Heine Jürgensen med i købet. Siden har Heine Jürgensen fungeret som en vigtig sparringspartner for Peter Skrydstrup og som virksomhedens mest garvede tømrerkapacitet. Firmaet har i dag 20 ansatte, som tager sig af det håndværksmæssige, mens Peter Skrydstrup primært håndterer det administrative og arbejdet med at opsøge kunder.



Ambition: Stabil drift
Marked: Lokalt/regionalt
Bygning: Mindre anlæg
Branche: Bygge/anlæg
Ansatte: 20

"VI VIL IKKE VOKSE BARE FOR AT BLIVE STORE."

PETER SKRYDSTRUP, direktør i Visby Vinduer & Døre APS

Ambition og marked

Visby Vinduer & Døre ApS betjener primært kunder fra omegnen og har kun enkelte opgaver uden for Tønder Kommune. De fleste forespørgsler omhandler landbruget, dog oplever firmaet stigende efterspørgsel inden for industrien. Opgaverne fordeler sig ligeligt mellem private og offentlige kunder. Efter stormen i 2013 oplevede Visby Vinduer & Døre ApS en drastisk stigning i antallet af opgaver og måtte udvide holdet til 26 mand. Det tog et helt år inden der var bund i de reparationer og opgaver, der fulgte i kølvandet på stormen. Siden da faldt efterspørgslen igen, og staben blev tilsvarende indskrænket. Der er nu igen kommet vækst i virksomheden, og større kunder som DSB og Velux byder sig til. Holdningen til væksten er dog helt tydelig: "Vi vil ikke vokse bare for at blive store". Ambitionen for Visby Vinduer & Døre ApS er altså at bevare en stabil drift og handler om rentabilitet.

Bygningen

Grunden er fra udstykningerne i 1930erne, og stuehuset og den gamle stald er fra omkring 1957. Over en fem-seks-årig periode har de to bygninger fået selskab af to mindre haller. Erhvervslokalerne rummer i dag 600 kvadratmeter. Derudover råder firmaet over et materialelager på 400 kvadratmeter på en nærliggende adresse.

Peter Skrydstrup ser ikke de store fordele ved at have sin virksomhed i et landdistrikt. Årsagen til beliggenheden i et landdistrikt frem for et industriområde er de lave opstartsomkostninger, som gjorde det attraktivt i udgangspunktet. Det var ligetil at udvide bygningsmassen, men set i bagklogskabens lys havde det været mere fordelagtigt at leje grunden i første omgang. "De penge, man tjener i starten, bliver brugt på at bygge noget hele tiden" forklarer han.

TYPE 3

Virksomheder drevet af en ambition om det gode liv

Hos disse virksomheder er ambitionen om det gode liv mindst lige så vigtigt som vækst og markedsandele. Virksomhedslederne er iværksættere, og medarbejderstaben overstiger ikke fem ansatte blandt guidens cases.

Bygningsbehovet kan for det meste holdes inden for en længebygning på en gårdejendom med de tilladte udvidelsesmuligheder. Også inden for rådgivnings-, IT- og designbranchen findes virksomheder drevet af ambitionen om det gode liv, som kan bidrage til lokal vækst.

For disse virksomhedsledere er grænsen mellem arbejde og fritid ofte flydende. Ofte vil virksomhedens produktion være et bierhverv, en glidende overgang fra et andet job eller freelance-opgaver, der kan tendere en hobby. Det kan dog også være en blomstrende forretning, der tager direkte udgangspunkt i stedets fysiske, sociale eller kulturelle dimensioner. Integreret i ambitionen om det gode liv findes således også en stillingtagen til stedets eller bygningens historie, særlige lokale fødevarer eller anden oplevelsesmæssig udnyttelse af lokale kvaliteter.

Is fra Skarø er et eksempel på denne type virksomhed. Det lille gourmet-ismejeri sælger til flere lande og er en fast del af menuen på Singapore Airlines. Ægteparret bag virksomheden er dog lige så optagede af at skabe gode rammer for familien som af udvidelse af produktionen. Produkterne tager udgangspunkt i stedet og er med til at brande det sydfynske øhavs særlige madoplevelser. Det samme gælder for eksemplet Viskum Snaps. Her må væksten heller ikke komme i vejen for kvaliteten af snapseproduktionen, der sælges i hele landet. Lokale råvarer er en del af brandet. Og gården, hvor destilleriet holder til, er blevet et stop på flere og flere turisters tur i området.

Is fra Skarø

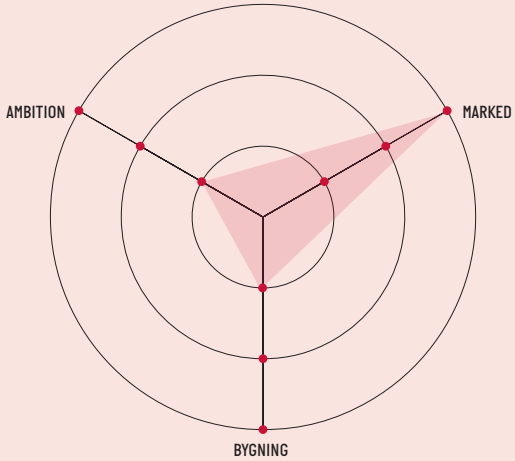
SVENDBORG KOMMUNE

Midt i det sydfynske øhav produceres gourmet-is, der sælges til store dele af verden. Med inspiration og råvarer fra øhavet og øen Skarø, har ægteparret bag Is fra Skarø på få år indtaget kvalitets-ismarkedet. Næste skridt er en særlig is til opvågningsafsnit på hospitaler over hele verden.

Virksomhedens udvikling

Is fra Skarø er ejet af ægteparret Britta Tarp og Martin Jørgensen. "Jeg har altid været mere end almindeligt glad for at spise is", siger Britta Tarp "Og har nu har jeg fundet en livsopgave i at udvikle is til markedet, som bare ikke fås bedre". Især den ukonventionelle anvendelse af birkesaft som smagsfremmer har givet opmærksomhed.

Ægteparret flyttede til den lille ø Skarø med 27 indbyggere i 2005. Isproduktion, produktudvikling og iscafé findes på den matrikel, som familien bor på. Stedet har betydning for brandet og inspirerer til nye smage og produkter: "Skarø er en evig kilde til inspiration. Havluft, blomsterduft og vide horisonter er befordrende for kreativiteten", siger Britta Tarp og fortsætter: "Jeg er



Ambition: Det gode liv
Marked: Internationalt
Bygning: Længebygning
Branche: Kvalitetsfødevarer
Ansatte: 4

"JEG TROR, DEN SELVSTÆNDIGE LIVSSTIL BLIVER MERE EFTERSPURGT I FREMTIDEN."

MARTIN JØRGENSEN, Indehaver af Is Fra Skarø

sikker på, at Skarøs natur er den direkte årsag til, at Is fra Skarø i dag byder på så mange smagsvarianter".

Ambition og marked

Is fra Skarø sælges i fem lande og er en fast del af menuen på Singapore Airlines. Britta Tarp og Martin Jørgensen har fra begyndelsen satset på det internationale marked og sat produkt- og markedsudvikling i højsædet: "Vores nuværende produktion skal bruges til at åbne nye markeder med", siger Martin Jørgensen, der har udviklet en særlig protein-is til opvågningspatienter på hospitaler. "Det findes der ikke noget marked for", slår han fast. "Så potentialet er enormt, når man først lærer sygehusene at bruge det".

Med den nye protein-is vil ægteparret udvide virksomhedens markedsrækkevidde til yderligere fem lande. Det betyder dog hverken udvidelser af produktionsapparatet på Skarø eller af staben på de fire ansatte. Ideen er i stedet en art franchise-model, hvor brand og know-how licenseres til lokale erhvervsdrivende. Kombinationen af hjem og erhverv er et familie- og arbejdsmæssigt privilegium for Martin Jørgensen: "Jeg tror, man føler et større ansvar for sin virksomhed, når man bor, som vi gør", siger han og fortsætter: "Jeg tror, den selvstændige livsstil bliver mere efterspurgt i fremtiden. Folk der lever på denne måde kan være en stor ressource for et lokalområde - både vækstmæssigt og som aktive borgere."

Selvom forretningen er i vækst, og verden tilsyneladende ligger åben for Is fra Skarø, er ambitionen for virksomheden at den kan forblive at være en del af det, som ejerne oplever som det gode liv.

Bygningen

Is fra Skarø har til huse i en ca. 100 år gammel landejendom. Ægteparret har investeret i en totalrenovering af en staldbygning. Indenfor er bygningen optimeret til isproduktion, men udvendigt er den ført tilbage til sit originale udtryk. Dertil er der indrettet iscafé ud til gårdspladsen. Nyeste projekt er naboejendommen, der omdannes til selskabslokaler og lager til at betjene det stigende antal besøgende.

PLANLOVEN

og udvidelsesmuligheder

Alle virksomheder, der er etableret i en overflødiggjort bygning, har ret til at udvide bygningen med op til 500 kvadratmeter. Der er ved udvidelser et krav om byggetilladelse, så til- eller ombygninger følger reglerne i bygningsreglementet. Desuden gælder arbejdsmiljølovgivningens regler om, at arbejdsrum på faste arbejdspladser skal være mindst 7 kvadratmeter.

Det er kommunen, der administrerer planloven, når der kommer et ønske om at tage en tidligere produktionsbygning i brug til nye formål. Fremgangsmåden ved ansøgning til kommunen er i princippet den samme uanset typen af erhverv og vil dermed forløbe efter de nedenstående punkter:

- **ANMELDELSE TIL KOMMUNEN**
  Virksomheden skal anmelde ibrugtagelsen af bygningen til kommunen. Kommunen tager stilling til undtagelserne i Planloves § 37 samt anden lovgivning, og har to ugers indsigelsesfrist.

- **BYGGETILLADELSE**
  Virksomheden skal være opmærksom på, at der kræves en byggetilladelse til det konkrete bygningsareal, som virksomheden inddrager til deres virksomhed. Afhængig af virksomhedens type, kan der også være krav om andre myndighedsgodkendelser - bl.a. inden for miljøområdet

- **UDVIDELSE**
  Hvis virksomheden senere - og der er ikke krav om hvor lang tid der skal gå - får brug for at udvide, har den ret til at udvide med op til 500 kvadratmeter. Her kræves igen byggetillaldelse.

Får virksomheden brug for at udvide med mere end 500 kvadratmeter, skal den søge en landzonetilladelse hos kommunen (planlovens §35). Kommunen skal så vurdere, om der kan gives en landzonetilladelse til den konkrete udvidelse, uden at det går imod nabohensyn og andre hensyn til natur, kulturhistorie mm. i det åbne land. Denne vurdering foretages fra sag til sag.

Kommunen kan også vælge at henvise virksomheden til at flytte til et udpeget erhvervsområde med bedre udvidelsesmuligheder. Dette er en god løsning for nogle virksomheder, da erhvervsområderne ofte ligger tæt på større infrastruktur, men for andre virksomheder kan det betyde, at der tabes tilknytning til udgangspunktet, og det kan få både personlige og forretningsmæssige konsekvenser.

Det er også en mulighed at udarbejde en lokalplan i landzonen. Denne mulighed kan komme i brug, når en virksomhed bliver udfordret af reglerne i planloven, og kommunen gerne vil fastholde og styre udviklingen. Med en lokalplan i landzonen kan krav om landzonetilladelse ophæves, ligesom man kan regulere aktiviteter, der ellers ikke kræver landzonetilladelse.

Lokalplanen i landzonen kan dermed virke begge veje – både til at begrænse en uhensigtsmæssig udvikling og til at fremme en bestemt udvikling – fx en stedbunden virksomhed, der kan få bedre rammer. At udarbejde en lokalplan i landzonen sikrer også, at offentligheden og byrådet får mulighed for at vurdere projektet, da forslaget til lokalplan skal i offentlig høring, inden det vedtages.

CASE

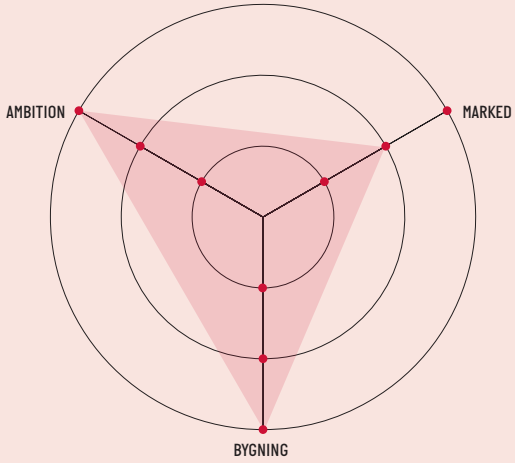
Maskinfabrikken JST

RINGKØBING-SKJERN KOMMUNE

På Maskinfabrikken JST uden for Lem i Vestjylland produceres redskaber til læsse- og gravemaskiner. Store jernplader valses, laserskæres og svejses til skovle og løftegrej, der monteres på traktorer, læsse- og gravemaskiner.

Virksomhedens udvikling

36-årige Niels Jørgensen startede maskinfabrikken i 2002 på den gård, hvor han er vokset op. Siden har han udvidet forretningen fra en mindre industrimontage- og smedevirksomhed til en 3.200 kvadratmeter stor maskinfabrik med 64 ansatte, hvoraf 14 er lærlinge. Selvom den kedeldragtklædte smed helst selv ville forblive en involveret i produktionen, har han i dag for travlt med virksomhedens udvikling. Niels Jørgensen bor med sin familie i det gamle stuehus og er derfor altid tæt på maskinfabrikken. "Jeg vil hellere hænge en kran op end se fodbold", siger han om sit forhold til arbejdet og virksomheden. Fordi han selv bor så tæt på maskinfabrikken, er det vigtigt for ham, at alle støj- og forureningskrav på virksomheden bliver overholdt.



Ambition: Vækst
Marked: Nationalt
Bygning: Større anlæg
Branche: Industriel produktion
Ansatte: 64

"EN LOKALPLAN FOR MASKINFABRIKKEN VILLE GIVE BEDRE MULIGHEDER FOR VÆKST OG UDVIKLING."

NIELS JØRGENSEN, ejer af Maskinfabrikken JST

Ambition og marked

Markedet for Maskinfabrikken JST er primært nationalt, men en mindre del eksporteres til Norge, Sverige og Tyskland. Niels Jørgensen vurderer, at maskinfabrikken dækker 60-70 procent af markedet i Danmark. Virksomheden er drevet af en ambition om vækst, og ønsket er at øge produktion og eksport på sigt.

Fabrikkens placering uden for Lem er ikke afgørende for Niels Jørgensen. Han købte gården af sin far og så økonomiske fordele i at starte sin virksomhed her: "Fordelen ved at starte her er, at det gav lave startomkostninger", siger han om landejendommen, hvor de oprindelige staldbygninger er blevet kraftigt om- og tilbygget. Også de store arealer, der fulgte med ejendommen, gav gode udvidelsesmuligheder i begyndelsen.

Bygningen

Maskinfabrikken JST ligger for enden af en grusvej omgivet af marker. Stuehuset ligger afskærmet, mens de ombyggede ladebygninger fungerer som et langt produktionsforløb.

Udvidelserne har givet et meget specifikt bygningskompleks, og Niels Jørgensen er klar over, at ejendommen muligvis ikke er attraktiv for andre end ham selv. Derfor giver det bedre mening for ham at udvide virksomheden der, hvor han er, end at flytte. Her er det vigtigt for ham med en lokalplan: "En lokalplan for maskinfabrikken ville give bedre muligheder for vækst og udvikling", siger han.

5

HVAD ER POTENTIALET I BYGNINGSMASSEN?

TOMME INDUSTRIBYGNINGER UDGØR FORMENTLIG EN BETYDELIG DEL AF DEN TOMME BYGNINGSMASSE PÅ LANDET.

Der er i dag ca. 2,4 mio. bygninger i Danmark, der fordeler sig på et samlet antal kvadratmeter på i alt 663 mio. kvadratmeter. 54 procent af denne bygningsmasse findes i landdistrikterne, der ligger i de 56 kommuner under LAG-ordningen.

Denne guide fokuserer specifikt på de bygninger, der er blevet tilovers i landbruget og i industrien i landdistrikterne. Overblikket over bygningsmassen omfatter dermed ikke tomme boliger eller andre typer som fx tomme købmænd eller skoler.

3 procent af landets samlede bygningsmasse er fabrikker og værksteder. Det drejer sig om knap 80.000 bygninger, der er opført mellem 1840 og 1975 og anvendes til industriformål i dag. Industribygningerne har et samlet etagemeterareal på knap 51 mio. kvadratmeter. Det er 9 procent af Danmarks samlede bebyggede areal. Der findes ikke præcise tal, men tomme industribygninger udgør formentlig en betydelig del af den tomme bygningsmasse på landet.

17 procent af landets samlede bygningsmasse er avls- og driftsbygninger i landbruget. Antallet af avls- og driftsbygninger er de sidste 20 år faldet fra 563.000 til 441.900. Arealet er i samme periode steget fra 122 mio. kvadratmeter til 137 mio. kvadratmeter. Den gennemsnitlige produktionsbygning er dermed vokset fra ca. 216 kvadratmeter til 309 kvadratmeter. Samtidig er antallet af landbrugsbedrifter faldet fra 102.000 til 37.500.

Der er altså færre, men større bedrifter i dag, og udviklingen har overflødiggjort en større del af bygningsmassen: Der var i 2016 godt 80.000 avls- og driftsbygninger på i alt 28,5 mio. kvadratmeter, der ikke blev brugt i landbruget.

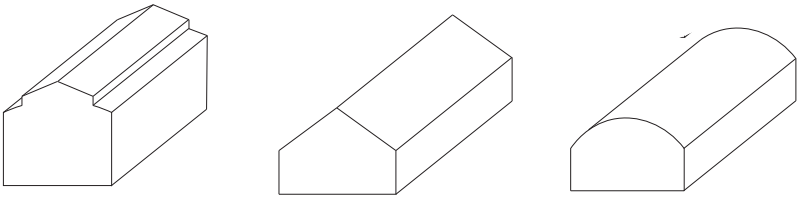
BYGNINGSTYPER

De tiloversblevne produktionsbygninger i landdistrikterne kan inddeles i tre bygningstyper: Enkeltstående længebygninger, mindre sammenbyggede anlæg og/eller større anlæg, der er sammensat af mange bygninger.

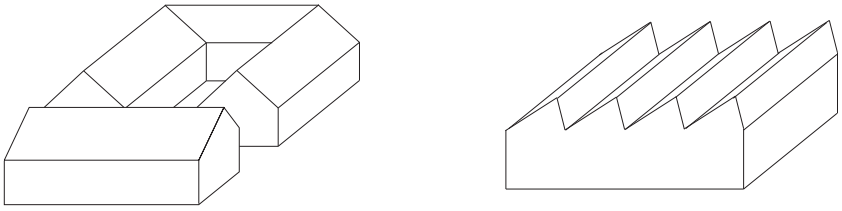
Disse bygningstyper går på tværs af bygningernes tidligere funktion, og inddelingen er baseret på deres størrelse og karakteristika. For alle tre typer gælder det, at det kan være enten tidligere landbrugsbygninger eller tidligere industribygninger, der ligger uden for byerne.

Fælles for både landbrugs- og industribygninger er, at de er bygget til produktion og har en industriel karakter, der minder meget om hinanden. De adskiller sig primært ud fra deres beliggenhed og deres forhold til landskabet.

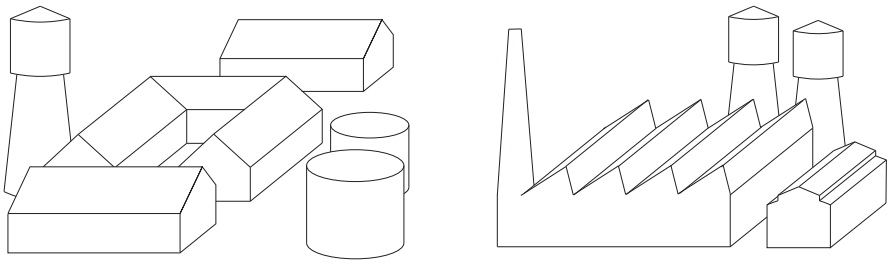
I forhold til at vurdere bygningsmassens potentiale er størrelse det vigtigste parameter. Modellen herunder opdeler derfor produktionsbygninger i landdistrikterne i tre typer af størrelser. I det følgende udfoldes muligheder og udfordringer ved omdannelse af de tre bygningstyper.



TYPE 1:
LÆNGEBYGNING



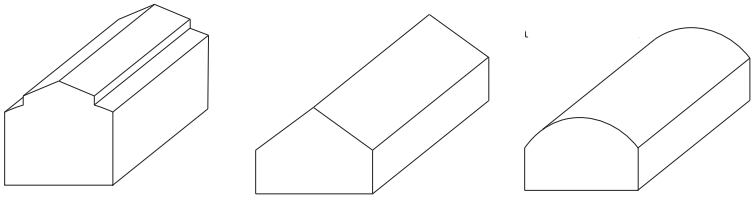
TYPE 2:
MINDRE ANLÆG



TYPE 3:
STØRRE ANLÆG

TYPE 1

Længebygning – laden, stalden, værkstedet



Denne bygningstype består ofte af et stuehus med en stald og/eller lade, der er opført i første halvdel af det 20. århundrede. Længebygningen kan også være et industrielt værksted eller maskinhal mm. Typisk størrelse: 150-300 kvadratmeter.

MULIGHEDER for omdannelse

Længebygningen vil ofte tilbyde nok kvadratmeter til en mindre virksomhed og vil - alt efter bygningens alder - være fritlagt for søjler og med en høj loftshøjde.

Denne type egner sig godt til mindre virksomheder eller virksomheder i opstartsfasen. Muligheden for at bo tæt ved produktionen kan både være en fordel og en ulempe, alt efter branche og antal medarbejdere.

Det er relativt enkelt at indrette en sådan bygning til andre formål, uden at funktionaliteten i den oprindelige bygning ændres. Virksomheder kan uden store vanskeligheder udvide ved at bygge til, helt op til 500 kvadratmeter.

Længebygningen kan rumme mange formål, og de fleste typer brancher vil kunne overtage en sådan til fx lager, pakkecentral eller mindre produktionshal.

Økonomisk er det en stor fordel, at de mindre husmandssteder med længebygninger er billige at købe eller leje, og omkostningerne til både erhverv og bolig er dermed betydeligt mindre end i byen.

UDFORDRINGER for omdannelse

Omdannelse ud over de tilladte 500 kvadratmeter kan være en udfordring. For det første kræver det landzonetilladelse fra kommunen, og for det andet kan et stærkt ombygget bygningskompleks være svært senere at afhænde. Oplever virksomheden hurtig vækst bør flytning til erhvervsområde overvejes.

Adgang til matriklen kan også være en udfordring for forretningen. Denne bygningstype ligger ofte langt fra alfarvej og kan ligge skjult i landskabet. En mere besværlig logistik ift. produktet kan være fordyrrende. For mere oplevelsesorienterede virksomheder kan det også være problematisk, hvis der ikke er tilstrækkelig skiltning fra større veje.

Der er landbrugspligt på ejendomme over to hektar, der betyder, at ejeren skal bo på ejendommen og holde arealerne - der er ikke krav om at drive landbrug. Dette kan blive en udfordring, hvis ejeren på et tidspunkt ønsker at flytte, fx hvis virksomheden vokser sig større og bliver til gene for privatlivet. I såfald kan ejeren være tvunget til at sælge jorden fra, så ejendommen kommer under to hektar.

Viskum Snaps

VIBORG KOMMUNE

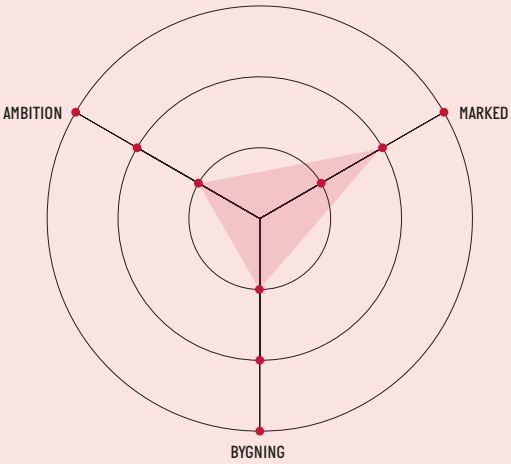
Viskum Snaps producerer kryddersnaps med råvarer fra lokalområdet. De 110 varianter sælges fra egen gårdbutik og hos spiritusforhandlere i hele landet.

Virksomhedens udvikling

Viskum Snaps ejes og drives af Birthe Ladefoged. Hun startede virksomheden i 2000 og har siden begyndelsen selv udviklet kryddersnapsene. Hun har to ansatte og to frivillige medhjælpere, som sammen med familien hjælper til, når der er travlt. Og det er der oftere og oftere. Forretningen har oplevet stabil vækst siden sin opstart, men Birthe Ladefoged går ikke med planer om flere større udvidelser: "Jeg går efter en sund og bæredygtig vækst," siger hun.

Ambition og marked

Markedet for Viskum Snaps er primært nationalt, og de 110 produkter findes hos spiritusforhandlere over hele landet. En mindre eksport til Norge er for nyligt startet op. Virksomheden har sit navn efter den lille landsby sydøst for Viborg, hvor kryddersnapsen produceres. Den lokale natur giver også inspirati-



Ambition: Det gode liv
Marked: Nationalt
Bygning: Længebygning
Branche: Kvalitetsfødevarer
Ansatte: 2

"DET ER VIGTIGT, VIRKSOMHEDEN LIGGER HER. STEDET SKAL VÆRE EN TIDSLOMME. ET STED, HVOR DER ER RO OG PLADS."

BIRTHE LADEFOGED, ejer af Viskum Snaps

on til nye smage: "Jeg går ofte ture i skovene heromkring," siger Birthe Ladefoged. "Det giver mig inspiration til nye smage og produkter. Blandt andet en ny snaps med birkesaft." En del af krydderurterne dyrkes på jorden tilknyttet den gård, hvor både produktion og salg finder sted, og hvor Birthe Ladefoged bor med sin mand. Stedets identitet er også med til at tiltrække 30-40 busfulde turister, der besøger Viskum Snaps hvert år. Turisterne får en frokost med smagsprøver og et foredrag om snaps og middelalderlige urter. Birthe Ladefoged forsøger at skabe en oplevelse for turisterne: "Det er vigtigt, virksomheden ligger her. Stedet skal være en tidslomme. Et sted, hvor der er ro og plads", siger hun.

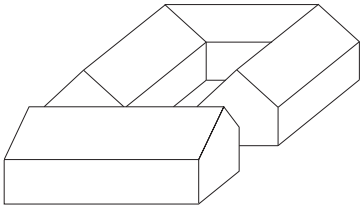
Birthe Ladefoged er dybt involveret i alle aspekter af forretningen. Hun er medlem af erhvervsråd og i kontakt med kommunen fra tid til anden. Hun tager hånd om de fleste ting selv, og for hende er ambitionen at vokse i et naturligt tempo i takt med efterspørgslen. Så hun selv kan følge med og sikre gæsterne præcis den oplevelse, hun gerne vil give dem.

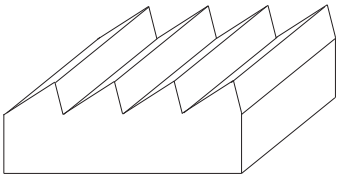
Bygningen

Den fysiske ramme om kryddersnapseproduktionen er en velbevaret gård fra 1927. Et stort træ pryder den pigstensbelagte gårdsplads, som omkranses af et stuehus og to tidligere staldbygninger. Birthe Ladefoged bor i stuehuset, og hun har indrettet den gamle hestestald til butik og spisested. Ved borde ned gennem den smalle, renoverede stald, får turisterne serveret en frokost med produkter fra lokale producenter. Produktionen foregår i et afskærmet lokale ved siden af. På vej ud føres man igennem butikken, hvor de mange varianter af kryddersnaps findes. Her kan desuden købes øl fra nærliggende bryghuse samt andre lokale produkter.

TYPE 2

Mindre anlæg
– den firlængede gård, den lille fabrik





Denne bygningstype består af industrielle halbygninger, fladebygninger og firlængede gårde. Disse bygninger kan være meget forskellige i dagslysindtag, størrelse, form og udseende. Fælles er et stort kvadratmeter-areal på 500-2000 kvadratmeter , der som oftest er fri for søljer mm.

MULIGHEDER for omdannelse

De mindre anlæg er kendetegnet ved at tilbyde relativt mange kvadratmeter med gode adgangsforhold.

Halbygninger er ofte uisolerede med store portåbninger. Derfor egner de sig særligt godt til værksted eller lager af produkter af stort format.

De firlængede gårde er ofte logisk bygget op med gårdsplads og med køreveje, hvor maskiner kan komme rundt. Gårdene kan optage mange anvendelsesformål og egner sig til virksomheder, der fx både har brug for administration, større produktion og lager.

De firlængede gårde kan også være præget af stedbundne kvaliteter, der kan bruges som aktiv branding. Mange af de nuværende tomme bygninger i landdistrikterne er af denne type. Visse ældre industribygninger kan også have ikonværdi.

UDFORDRINGER for omdannelse

De mindre anlæg er kendetegnet ved at have relativt begrænsede udvidelsesmuligheder. Det skal derfor overvejes grundigt, om virksomheden får brug for mere plads.

Muligheden for at udvide med 500 kvadratmeter vil ofte være en mindre forøgelse af arealet. Udvidelser vil derfor hurtigt være afhængige af landzonetilladelser, der ikke kan garanteres.

Anskaffelsesprisen for landejendomme kan være ganske høj, da de ofte kommer med en del tilhørende landbrugsjord. Det kan efterfølgende frasælges, så landbrugspligten forsvinder.

Også ombygningspris er højere ved mindre anlæg. Især for fabriksbygninger kan omdannelse besværliggøres af et i forvejen meget specialiseret bygningskompleks.

CASE

AN Emballage & Tømrer ApS

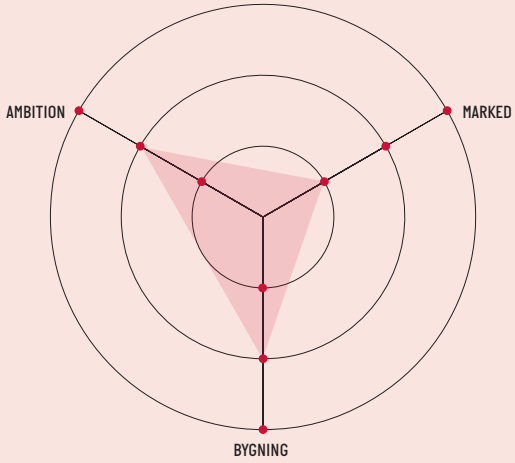
VIBORG KOMMUNE

AN Emballage & Tømrer ApS producerer emballage til transport af maskiner og andre industriprodukter, der eksporteres til udlandet. Denne hovedforretning suppleres med tømrervirksomhed i lokalområdet.

Virksomhedens udvikling

AN Emballage & Tømrer ApS ejes Mikkel og Jens Teglbrænder. Virksomheden har ni ansatte, der alle er udlærte tømrere, ligesom Jens Teglbrænder selv. Sammen med sin bror overtog han virksomheden fra sin far, som startede AN Emballage i 1991. Som virksomhedsejer nyder Jens Teglbrænder at have fingrene nede i produktionen og optimere arbejdsgangene: "Jeg kan finde ud af at producere ting ligesom min far. Men regnskaber er det værste," understreger han.

Siden overtagelsen er både forretning og fabriksareal udvidet flere gange. Og alt er betalt kontant. Fabrikken på den tidligere



Ambition: Stabil drift
Marked: Lokalt/regionalt
Bygning: Mindre anlæg
Branche: Bygge/anlæg
Ansatte: 9

"DET BETYDER INGENTING MED AFSTANDEN – BARE VI KAN LEVERE TIL TIDEN."

JENS TEGLBRÆNDER, ejer af AN Emballage & Tømrer ApS

landejendom har derfor både familiemæssig og økonomisk betydning for ejerne, der er ved at overdrage virksomheden til næste generation.

Ambition og marked

AN Emballage & Tømrer ApS ligger nær landsbyen Klejstrup i Viborg Kommune. Virksomheden har en stabil forretning i produktionen af transportkasser til eksportvirksomhederne i Midtjylland. Den største kunde er pumpeproducenten Grundfos, der ligger i nærheden. Transportkasser fra AN Emballage fragtes med Grundfos og andre eksportvirksomheder rundt i hele verden.

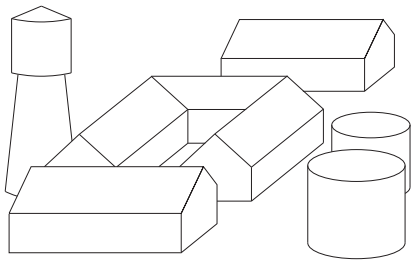
Før finanskrisen havde virksomheden 20 medarbejdere, og især tømrerforretningen var dengang i vækst. Konjunkturudsvingene har siden haft betydning for emballagefabrikkens størrelse. Men Jens Teglbrænder begræder ikke nedskaleringen. Hans ambition for virksomheden er først og fremmest at bevare en stabil drift, og så længe han kan møde efterspørgslen og kundernes forventninger, er han tilfreds. Han ser derfor heller ingen problemer i beliggenheden på landet: "Det betyder ingenting med afstanden – bare vi kan levere til tiden", siger han.

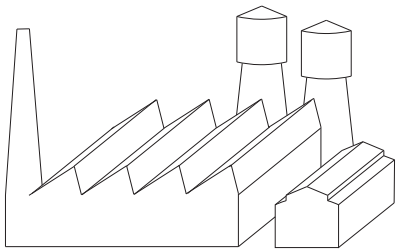
Bygningen

Virksomheden har til huse i en tidligere landbrugsejendom i landzone. Bygningskomplekset er udvidet flere gange. Den oprindelige stald er kraftigt tilbygget, og tre nye lagerhaller er tilføjet ejendommen, der også indeholder det oprindelige stuehus. Det bebyggede areal strækker sig over ca. 2500 kvadratmeter. Der er lastvognsadgang, og alle tilbygninger er tilpasset virksomhedens behov. Virksomheden er tidligere blevet opfordret til at flytte til et industriområde, men det var Jens Teglbrænder imod: "Det er ikke muligt at flytte, fordi bygningerne er for specifikke til andre slags virksomheder". Grundet stedet særlige karakter og de mange investeringer, Jens Teglbrænder har foretaget i ejendommen, er han klar over, at ejendommen kan være svær at afhænde.

TYPE 3

Større anlæg – det større landbrug, den større fabrik





Denne type består som oftest af flere af de førnævnte typer i samme anlæg. Typen kan spænde mellem et anlæg over en fabriksby til et mindre industriområde. De er kendetegnet ved mange kvadratmeter, ofte mellem 2000-5000 kvadratmeter, og mange forskelligartede bygningstyper.

MULIGHEDER for omdannelse

Det er helt afgørende, om denne type er ligger i landzone eller i byzone. For anlæg i byzone er der styr på rammerne gennem planlægningen, og de er ofte tættere på større infrastruktur og en større koncentration af medarbejdere.

I et udpeget industriområde er det også nemmere at udvide og opfylde fx miljøkrav. Et stort anlæg giver mulighed for, at virksomheden har mange kvadratmeter at vokse på.

Store gårdanlæg kan have en dominerende hovedbygning, som rummer identiteten på stedet og kan bruges i virksomhedens branding. Gårdanlægget kan med fordel både indeholde domicil og produktion.

Den bygningsmæssige kvalitet er ofte høj for denne type, fordi en del af tilbygningerne generelt er nyere end de foregående typer. Det giver færre omkostninger til fx isolering og et nyt produktionsflow.

UDFORDRINGER for omdannelse

Udvidelsesmulighederne er relavtivt begrænsede for denne bygningstype i landzone. Retten til at bygge 500 kvadratmeter til kan hurtigt bruges, og det skal derfor sikres, at pladsen er rigelig i fremtiden for at undgå dyre flytninger senere.

Denne bygningstype består ofte af til- og ombygninger fra flere perioder. Omdannelse kan derfor være omkostningsfuld, fordi uhensigtsmæssige strukturer som fx gylletanke skal fjernes. Anskaffelsesværdien for især de store gåranlæg kan være høj på grund af den medfølgende landbrugsjord, der dog kan sælges fra.

Denne type kan være svær at genanvende for én virksomhed alene. Det kræver, at virksomheden er ret stor og har brug for meget plads. Et større bygningskompleks kan også egne sig til et partnerskab, hvor flere virksomheder deles om området. Det kræver dog bofaciliteter i nærheden eller en kort distance til en by, hvis den skal tiltrække lejere nok.

CASE

Cykelpartner

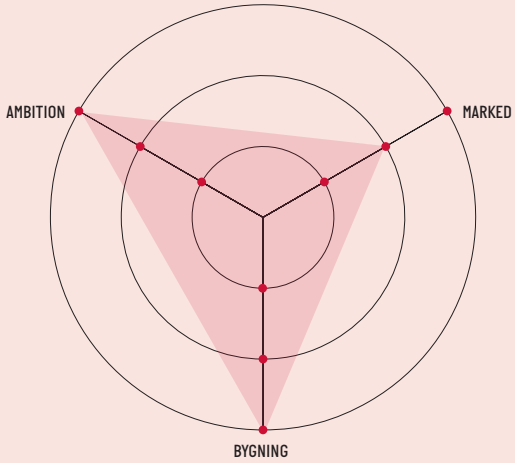
SKIVE KOMMUNE

Cykelpartner er en onlineforhandler af cykler og reservedele til hele Danmark.

Virksomhedens udvikling

Efter 10-12 år med cykelforretning i landsbyen Jebjerg, nær Skive, fik Michael Givskov omkring år 2000 øje på potentialerne i online handel. I begyndelsen var det et supplement til den fysiske forretning, men i 2005 besluttede han sig for udelukkende at fokusere på salg via internettet. Siden er virksomheden vokset fra 2 til 32 ansatte, og udviklingen fortsætter.

Michael Givskov ser flere konkurrencefordele ved at ligge i en lille by som Jebjerg, selvom det er langt fra motorvejen. For det første er der lave lokaleomkostninger og plads til udvidelse. Men Michael Givskov sætter især pris på de menneskelige ressourcer: "Medarbejdere i yderområder er lokale folk, der gerne vil slå rødder. Her får jeg meget mere trofaste medarbejdere, som er motiverede for at udvikle sig inden for virksomheden" siger han. Michael Givskov overvejede at flytte virksomheden til Skive eller Herning, da en tidligere placering blev for lille. Men



Ambition: Vækst
Marked: Nationalt
Bygning: Større anlæg
Branche: E-handel
Ansatte: 32

"MEDARBEJDERE I YDEROMRÅDER ER LOKALE FOLK, DER GERNE VIL SLÅ RØDDER."

MICHAEL GIVSKOV, ejer af Cykelpartner

trævarefabrikken i Jebjerg var i sidste ende en bedre løsning. "Det er altid en afvejning af billige omkostninger og længere transporttider", siger Michael Givskov. "Jeg vil blive her, så længe jeg kan. Byerne kan ikke tilbyde samme fordele som her".

Ambition og marked

Cykelpartners marked er primært nationalt, men Michael Givskov mener godt, at virksomheden kan konkurrere på det nordiske og tyske marked. Han er optaget af virksomhedens vækst: "Det eneste, der bremser væksten lige nu, er at medarbejderne skal kunne følge med", siger han og peger på, at der ikke findes en uddannelse i "online købmandsskab". Michael Givskov investerer en del i både medarbejderudvikling og procesoptimering af virksomheden, og han er således mere optaget af ledelse og udvikling end af at have en hånd med i alle dele af logistikken. Virksomheden har tre år i træk vundet Børsens Gazellepris, og de 5000 kvadratmeter i en tidligere trævarefabrik er efter få år næsten for småt. Cykelpartner er altså et eksempel på en virksomhed drevet af en ambition om vækst, der ser store fordele ved at ligge i et landdistrikt.

Bygningen

Den tidligere trævarefabrik ligger i et lille industriområde i udkanten af Jebjerg. Bygningen er fra starten af 1970erne og har en god indre sammenhæng mellem produktionshaller og lagerfaciliteter fordelt på 5000 kvadratmeter. Det betød, at Cykelpartner kunne flytte ind uden at foretage store ændringer. "Det er jo solide bygninger. De forgår aldrig," siger Michael Givskov og peger på, at fx isoleringsstandarden er med til at holde virksomhedens omkostninger nede.

Lagerkapaciteten er dog ved at slippe op. Snarere end at flytte påtænker Michael Givskov at udvide fabrikken. "Det er billigere," siger han. Ejeren har også kig på såkaldte 'plukkemaskiner' til udvidelsen. I stedet for en tilbygning er det blevet teknisk muligt at håndtere lagerkapacitet svarende til en 600 kvadratmeter lagerhal i et 12 kvadratmeter, fuldautomatiseret tårn. Tårnet håndterer opbevaring og rekvirering af opmagasinerede effekter ved hjælp af robotter. Den mere effektive, interne logistik holder omkostningsniveauet nede og øger dermed Cykelpartners konkurrencefordele.

6

METODE OG LITTERATUR

METODE

Denne guide er udviklet på baggrund af desk research af rapporter og forskningslitteratur på feltet, workshops med embedsfolk i Viborg, Ringkøbing-Skjern og Tønder kommuner, interviews og besøg med virksomhedsledere i de ti cases, samt interviews med eksperter. Dertil statistisk materiale fra brancherapporter og Danmarks Statistik.

Anbefalinger, modeller og analyser er udviklet af BARK Rådgivning på baggrund af guidens empiri.

Guidens genstandsfelt
Definitionen på små og mellemstore virksomheder er taget fra CESFO (Syddansk Universitet 2016), som hvert år udgiver en rapport om SMV'ernes tilstand. Definitioner fra Danmarks Statistik og EU er fravalgt, fordi mellemstore virksomheder her kan have helt op til 250 ansatte.

Mht. bygningstyper, fokuserer guiden på de bygninger, der er blevet tilovers efter strukturændringer i landbruget og i industrien i landdistrikterne. Guiden omfatter dermed ikke tomme boliger eller andre typer, fx tomme købmænd eller skoler.

Landdistrikter er i guiden afgrænset til landets 56 LAG-kommuner. Ifølge denne definition findes to typer landdistrikter: 1) landdistrikter tæt på de største byer: områder hvor mere end halvdelen af indbyggerne bor (a) uden for byer med over 3.000 indbyggere og (b) inden for en halv times kørsel fra et af de største byområder i landet. Og 2) landdistrikter længere væk fra de største byer: områder hvor mere end halvdelen af indbyggerne bor (a) uden for byer med over 3.000 indbyggere og (b) mere end en halv times kørsel fra et af de største byområder i landet.

Definitionen er foretaget på sogneniveau, hvorfor kommunernes landdistrikter både kan ligge i landzone, men også byzone, herunder erhvervsområder i landsbyer. Derfor medtager guiden rammebetingelser for både byzone og landzone.

Udvælgelse af cases og brancher
Ud over de nævnte forhold i kapitel 3, er har tre parametre været afgørende for, hvilke sektorer, der er udvalgt i guiden. Parametrene sikrer en spredning i type, geografi og størrelse af sektorerne.

Parametrene er:

- 1. Type af erhverv (primær-sekundær-tertiær)
- 2. Geografi/definition af yderområde
- 3. Sektorernes størrelse (antal virksomheder, beskæftigede, omsætning)

Guidens cases ligger inden for de fire udvalgte brancher bygge- og anlæg, industriel produktion, kvalitetsfødevarer og e-handel. De er overvejende placeret i de tre kommuner Viborg, Ringkøbing-Skjern og Tønder. Der er suppleret med cases fra andre dele af landet for at sikre spredningen på brancher.

Interviews og workshops
Interviews er foretaget både i kommunerne, hos virksomhederne og pr telefon. Til workshops hos de tre kommuner deltog tre-fem kommunale medarbejdere og erhvervsråd. Her blev guidens indledende hypoteser testet og korrigeret med erfaringer og praksis fra kommunernes landdistriktsudvikling og erhvervsservice. Viden fra disse workshops indgår i analysen.

Ekspertinterviews og interviews med brancheorganisationer har yderligere korrigeret hypoteser og analyser som både baggrundsviden og direkte citater. Følgende eksperter og organisationer har bidraget:

- Ane Buch, adm. direktør, Håndværksrådet
- Anne-Mette Hjalager, professor, Syddansk Universitet, Esbjerg
- Bjarne Jensen, tidligere direktør REG LAB
- Elly Kjems Hove, branchedirektør DI Byg
- Thomas Qvortrup Christensen, seniorchefkonsulent, DI Service

Derudover er der foretaget interviews med de ti virksomhedsejere i guidens cases.

Fotokreditering
Alle billeder er taget af BARK Rådgivning og guidens virksomhedsejere.

LITTERATURLISTE

- Aftale mellem regeringen, Socialdemokraterne, Dansk Folke-parti og Det Konservative Folkeparti om Danmark i bedre balance – Bedre rammer for kommuner, borgere og virk-somheder i hele landet, Juni 2016
- Bossen, om balance i ledelse, Stine Bosse, Gyldendal, 2013
- Danmarks land- og yderkommuner 2001-2011: Et erhvervsøkonomisk overblik, Jesper Fredborg Huric Larsen, Syddansk Universitet, november 2014
- De skjulte helte – Produktivitetssucceser i dansk industri, Teknologisk Institut, 2013
- Ejerledelse i Danmark, Morten Bennedsen & Kasper Meisner Nielsen, CBS, 2015
- Erhvervsmæssige potentialer i landdistrikterne med planloven som medspiller, Jens Kaae Fisker, Hanne Bat Finke & Anne-Mette Hjalager, Syddansk Universitet, 2015
- Flere industriarbejdspladser øger sammenhængskraften i Danmark, Dansk Industri, April 2016
- Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, Gary A. Knight and S. Tamar Cavusgil, Journal of International Business Studies (2004) 35, 2004
- Land og By og Mad - En undersøgelse af potentialer for landdistriktsudvikling ved nye madbårne land-by relationer, Pia Heike Johansen, Hannibal Hoff og Ask Greve Jørgensen, Center for Landdistriktsforskning, Syddansk Universitet, 2015
- Markedsføring og e-handel - Lederanalyse blandt små og mellemstore private virksomheder, Eniro Danmark, 2014
- Nyt brug af land – nye landbrugere, Hanne Wittorff Tanvig, Skov & Landskab, Københavns Universitet, 2010
- Regional- og Landdistriktspolitisk redegørelse 2017, Regeringen, April 2017
- SMV-analyse 2015, Eniro Danmark, Radius, 2015
- Udvikling og vækst i Danmarks SMV'er, Center for Små og Mellemstore Virksomheder, Aarhus Universitet, u.å.
- Udviklingsorienteret drift i mindre organisationer, CESFO Syddansk Universitet, 2016
- Væksten er bredt funderet i Danmark, Dansk Byggeri, Notat, 28. marts 2016
- Årsrapport 2016, FDIH, 2016
- 10 debatpunkter om erhvervsudvikling i yderområder, REG LAB, december 2010